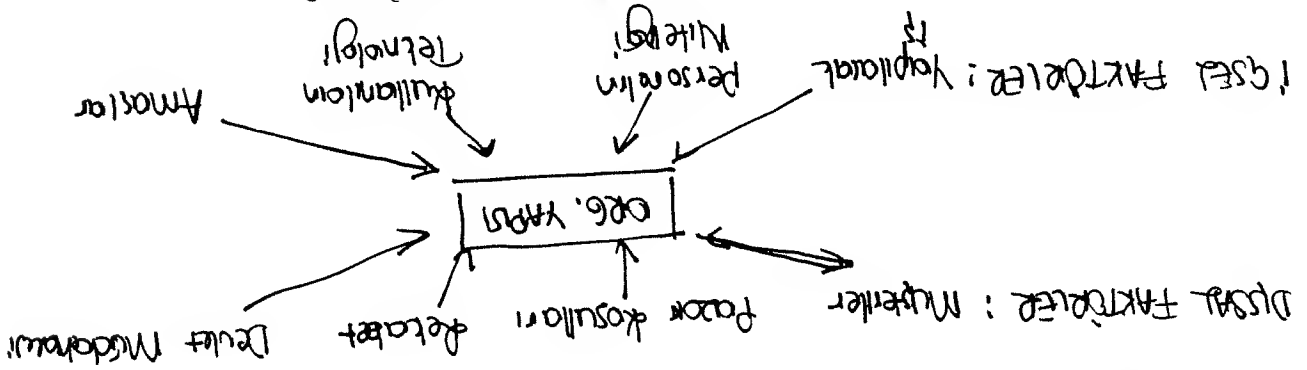


# DURUSHAHLIK (KOSUL BAH INJILIK) YK.

(Contingency theory)

klasik yk. org. yapsinin belirlenmeviat beiri illewin yugulanmawo. oam veriken, durumsallik yk. org. yapsini geshi isel u dusal kosullar arasindaki iliskiler gore seti alan bir ypa olmat gornektidir. Yom org. yapsi bagini dgisidir. Bu yk. a gore dguisit dumar ve kosullar yon. de basvni olmat kin dguisit kaum, tetnit u davalanige - rektir. Bu nedue her yer u kosida geshi etir en y? org. yapsi yotur. "En y?" duundan duma dguisr. Durumsallik yk. org. u bir sis. olmat eke alir. Bir yandan org. icindek: alt sislerin kudi analarindaki itiliv, dige yandan alt bu alt-sistemlerin dis guredek: usullar itililen uerine durumaltedir.



PEDE YONETIMI VE MATRIKS ORG. YAPILARI  
 Matris org. yapsi durumsallik yk. ocundan eke olan.

- Matris org. yapsi en col
- Elektronik endustrisi,
- Hastaneler
- Hiy endustrisi
- Donisusullik hizmetleri

- Bankacilik
- Birgitecilik
- Infaat yektore
- Universteler

Frige kendine hos deilkeni olan isler gubuy. Qualiti:

- \* Gostongic u biris notatolamawin olumawo
- \* Gostongic bir detaya mahsus yapsilamawini geshi olmat.
- \* Isyubay icindek: teatigetteyin tam olmat bilimnereyi, belirlisligin olmat.
- \* Isin aamawinda hitmevni durumunda cidek kuyplama nedu olmat.
- \* Isin aamawinda hitmevni durumunda cidek kuyplama nedu olmat.
- \* Isin aamawinda hitmevni durumunda cidek kuyplama nedu olmat.

mensupkarini biraya geshi bir yapi.

Proje org. altında vs ayrı org. yapısı var:

(17)

1-klasik fonksiyonel org. yapısı

2-Sat proje org ve

3-Matris org.

Aktarılan matris org ile proje org. eş anlamlı kullanıyor.

Matris Organizasyon:

İki ayrı tür iliski üsüne kuuu: Öley ve yotay iliski. Birge org. loda  
diley iliski (emir-komuta iliski) esatır, yotay iliski estunodur.

Matris org. da yotay ve diley iliskiler ayrı dreme sahıptır.

Matris yapının proje tanz isler uygun olmanın reodu, bir projem

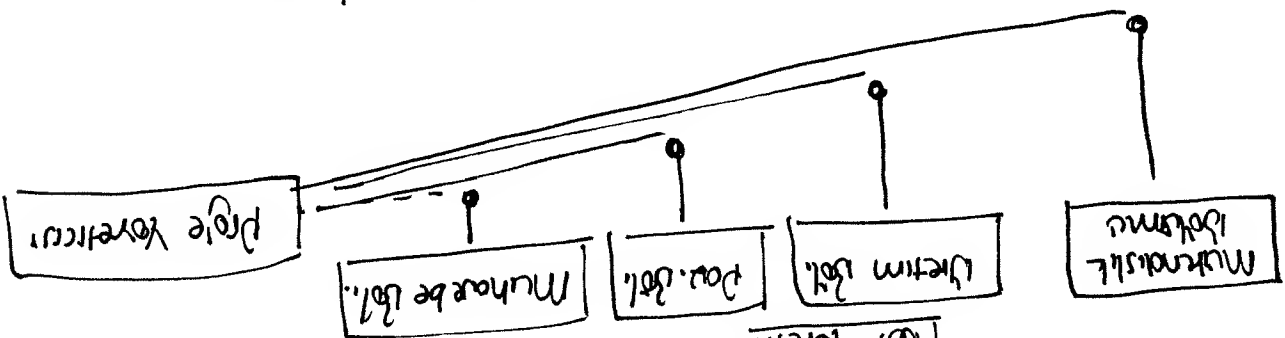
got geştii dalaıa mensup kışın bilgi ve birliite calismasına ihtiyar got

termedir. Ancak birliite calisması pecaı olacatır. Bu yapıda, poyeın to-

normlanmasi, bormulilugunu ustenen "Proje Yöneticisi" fonksiyonel bir yq-

pi isinde uamamit korimlen ile yotay iliski rıve gırmekt.

Yat Yönetici



Matris yapıda kışın oynayacağı roller acikca belıunmıs.

Matris yapının özellikleri ve bu yapı isinde iliski

Ug tür iliski var. İli, proje yon. ile fonksiyonel birim yon. arasında.

İki grup arasında bir hiyerarşik bağ got. Tartışarak sorunları çözüldü.

2. uamamit belıunma ydreticisi ile belı bir uamamit belıunmactı (ollıan

ve belli bir proje dahil olan kışlar arasında.

3. te proje ydreticisi ile proje dahil olan kışlar arasında.

Matris org. loda isleyişini basan redulen basında bu org. tür

iliski gelmekte.

- Bütçeleme, finansman y.h. ile proje y.h. aif.
- Bir hiyerarşik yapı yok. Bir dizi emir verim.
- Proje içindeki elemanlar, iki ayrı amirce boğulur.
- Yetkinin kaynağı meki ve pozisyon değil, bilgi ve yetenekler.
- Organi haberleşme çok yavaş.
- Projein gerçekleştirilmesi için planlama ve koordinasyon çok önemlidir.
- Proje bitiren sonra, diğer başka proje y.h. elemanlar kendi birimlerine geri döner.

Modelin temel özellikleri:

- Kararlık ve dayanışma çok önemli.
- İş ilişkilerinde esneklik ve sorun çözüme yetkin gereklidir.
- Kişinin performansını değerlendirme sonucu (iki ayrı bölge) değerlendirilir.
- Tam bir haberleşme ağına bağlı.
- Çalışmalara aktif olarak ilke y.h. ile fonk. bnmw aruunda malte,
- Öncelikli zamanlama konularında anlaşmazlık çıkabilir.
- Öncelik gereklidir.

## MODERN YÖNETİM ÇALIŞMA VE GÖNCEL

### KAVRAMLAR VE YERLEŞİMLER

Globalleşme, insan hayatı, bilgi, teknoloji, gelişim org. ların yapışan bet, sistemler, yatırımlar, bilgi toplama, teknoloji, gelişim org. ların yapışan anlaşıyor, y.h. ve org. hali teknoloji, gelişim org. ların yapışan duralmaları ve ilişkileri üzerinde etkili oluyor. Bu ana değişimleri getiren en önemli gelişmelerdir.

\* Bürokratik yapılar → Gelişim için

\* Proje payını artırma → Yeni projeler yapma

\* Toplu projeler → Nispetçe

\* Yürütme ve sorun hiyerarşik yapılar → proje ve y.h. yapıları.

\* Büyük ve küçük üretilenler → küçük fabrikalar

\* Dilek entegrasyon (butünleşme) → taşeronla çalışmaya (subcontracting)

# 1- TOPRAK KALITE YONETIMI!

(19)

1980'lerde baslayip 90'larda populerlik kazandi.

Kalite, Musterlerin mal ve hizmetlerin belirleniminde kullanilmasi, hatta

dahilce istatistik kalite kontrol setimiydi. Belli kisiler tarafından yapilan

testler bir formla Toprak kaliteyi istatistik uygulamalarla birlestir

olmaktan gikarmis, tam isi calisanlarin sorumlulugu haline getirmistir.

Musteriye daha ucu, daha kalite, daha cabuk mal ve hizmet sunmak

tam isletmelerin temel hedefi olmustur. Bunun can isletmelerin kendi is-

letmelerini duzenlemek, bazi faaliyetlerini outsourcing'e tasi tutmaları,

sebetter org. larla gelistirmek, IT uygulamasi veya diger strateji biliklerle

olusturmaklari gibi uygulamalar yayginlik kazanmaya baslamistir. Bunun

bu gelismeler "TKY" kavrami aynaa yansimistir. Boylece kalite dogu bir

istatistik uygulama olmaksizin calip, hest ve strateji belirlenmeden btra-

ki belirlenmeye; calisanlarin davranislarini belirlenmekten is yapma usuleni;

belirlenmeye kadar gene bir alanda etli olan bir "felsefiye dogrultur:

TKY, org. in temel amaci olan "musteri tatmini"ni dogrultur. Kar bu

forminin bir sonucudur. Kisiye onayisin tam terime, firmanin asil kaynagi serma-

ye dogu insan kaynagidir.

Kisiye onayis, her calisan (duelike yoretili) isletme uahibinin vetli

(agency) olarak gorur. Yon. literaturunda agency approach

mak etmeye calinmasi varda-

bu gdnasun esas her insanin kard gikarini maks etmeye calinmasi varda-

Yimina dayanir. Lokayisiya, sahip-kemiller emvudaki isletiler, dav. dellikler,

kontrol etme gibi dellikler vetalet forminin esasini olusturur. Oysa TKY,

kaliteyi tum gikarlarin duine goren bir hedef olarak belirledigini can org.

daki isletiler alt-ust, sahip-veki yemine musteriyi kaliteyi ulan unumde can

isbirliyi yapan kisiler arastirarak isletiler duine vetaletir. isbirliyi yapolar

ISO Standartlari

Uluslararası standartlar org. 1992 de ISO standartlarini yayinlamistir.

Bunlar, kalite ydnetimi felsefesini uygulamak isteyen isletmelerin bounu

ulaymasi gretin neticeleri bounumvaktadir. ISO standartlari, 9000 serisi

4000 serisi olarak iki grupta toplani.

9000 serisi bir is. in is banyesindeki faaliyetlerde yapilmasi gretulu!

Kademeleer itirariye ele vaktatidir. Buna gore;

- 

den Familienmitgliedern.

2-TENET (21 GERKIDET) YETENET - (ORE) COMPETENCE

[illegible]

3-05 KATNACHROTH YAPPLANNA-OUTSOURCING

[illegible]

hak diperoleh.  
En dremi: ruden modal, sonra da yetkeli uunuk yğunlaşma  
'sketi. Ullanda önek "personal toşima hareketi, yenet jervis"  
horunlara natidiginda, uun vade, isi, tedarici isletmeler dair  
bagli hak getibili, buyuk outsourcing japan firma esnetigini koybedir.









170

-150-

161

Kügelme mit Korbball:

- Malignet: ddsomet
- Karar shtegivi: malignitet
- ratiptiia dauitina dha lisa shtete cep u met
- habertgmedeti basulmalari aatthmat

*[Faint handwritten notes at the bottom of the page]*

ist, bei ist in japanischen Sagen, die kognitiven, jener-  
sit kodieren. Es enthält die kognitiven, jener-  
sit kodieren. Es enthält die kognitiven, jener-

got yagundan iliskidir.

אשר יאמר.

Kadane the brilliant student of the college who got the first prize in the examination.

Handwritten text: "Kademe adanma de org. in en at kademe"

Kademe adathma ve org. un en att kadamev le en

allan, genistkyerettir, lemel unluu, kem, eiy a

alain, genisyecekti: 'beni anca, ben eyle  
 ken ile isi filen yapon brounada neceygi krahmatir.  
 Kuvane sayi ne olmalidir bir gorse gae en fazla 4

9. ÖKONOMISCHES LERNEN

9. ÖRNEK ÖĞRETİMİNİN YARARLARI

Organizasyonun olulması kütübenin ve gen. ing. j. "öğretici".



(26)

3-Edellendine gac (reund pae): Fori goretia lega lobr dallendine  
kognationis sampse bunn br gus kognepi olant kullorabill.

4-Bendel gac ve kammotit gus (rekrat pae): Bugus, goretium ug bunn  
kislipi ile igoliar.

5-Wamant gac (expetise pae): Chaw lega goretium jahp blagu bilgi  
ce terebre ile igoliar.

İsletme Politikası ve

Ergonomi

İnsan ile uyumlandırılması

\* Kalıplar eğitim verilmesi

\* Personel aklını sırasına uygun

personelin alınması

İzin insana uyumlandırılması

\* Sağlıklı işyeri koşullarının

sağlanması

\* Fiziksel çevre koşullarının

insanlara uyumlaştıracak şekilde

uygulanması

\* İşletmenin 3 temel amacı:

- İşletme yaşamını sürekli kılmak

- Kar

- Sosyal Toplum (Topluma Hizmet)

\* İşletme, ortak bir amaçla gerçekleştirilen işlere, bireyler ya da gruplar tarafından bir arada gerçekleştirilmesi, sonuç olarak da

mal/hizmet üretimi sistemidir.

\* Temel işletmecilik faaliyetleri:

- Teknik

- İktisadi

- Mali (finans)

İst. diğer yönlerinin koordinasyonu ihtiyacı vardır.

Amador	Arador	Hagrit ve Horeket Nok loul	Klasik Jazalarlana	Morniller	- Sath - Cesvik - Oevdine	- Mozterler tathim etek amaciyla ko sajlanmak
			Modern Jazalarlana	Miskiler	- izetme capinda biknesimig bir potolana program	

\* Musteri (im gailislar)  
(motivasjon + para ile tathim)

Dis Musteri

x Birekiz Jazalarlana

- heket pazari en kucik pazarlar olan birekizler oarak loul edeler
- mizteriler belirleyerek
- mizteriler tenyarak
- mizteriler portfolyu forklashtharak
- mizterilerle birekiz tilisla rane girerek

- pazarlana forklashtharak mizterilerle uyumdarlamak surethile,  
izetme capinda biknesimig bir onlayisla, mizterilerle menmuayeth  
temenuek kollu bir sath hacmini hedeftelerle bir onlayisla.

\*Direkt fotoionada 4 temel adim

1. Misterleri belirlene ve formilang (öncelik, vatan misterleri ekinde kima)
2. Misterleri ağırt etme (Beklentilere göre forllostrma)
3. Etiklesim ikinde ilikler denileştirme (Direkt adıyla hitap etme abım gınne hatrlama...) (Misteri iliklerin gıtlılığı önemi)
4. Misterige yunlondırma (Kızıye öel hitmet)

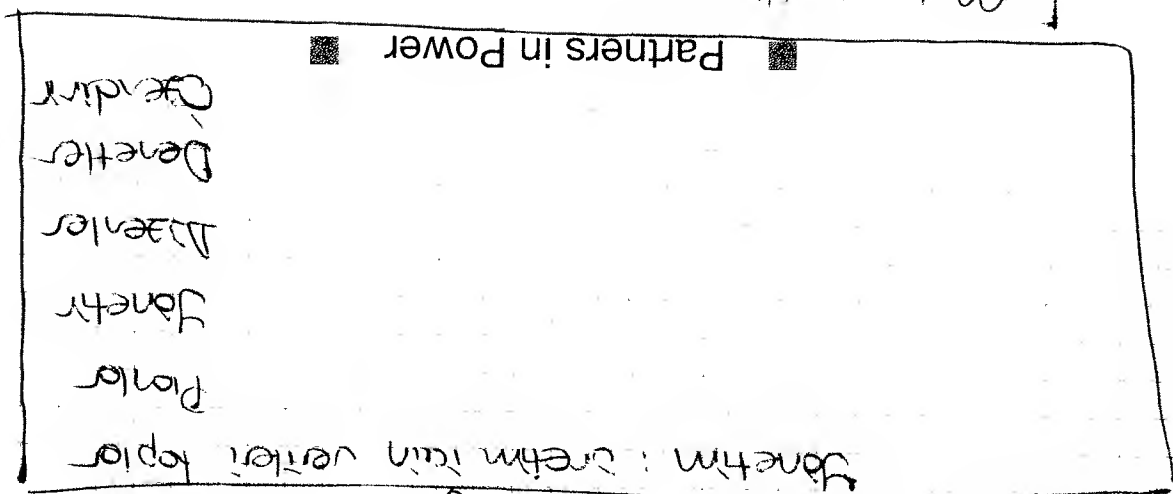
\*İnsan maktef usru mu kanyak usru mu ?

\* Yönetim, belirlenmis amaların gerçelleşmesini sağlamak iştir, ez amallı kizlerin yer abiklorı bir ağırtın bu amaların gınelik eylemlerini ve planlama, ağırtılma, personel olma, yonlendirme, esgidim, denetleme ve degeleclirne ağırtılardan olusan bir sıralı ifade eder.

● \*Deteksiyon etme: temel yönetim bilgilere ymat.

Yönetim Prosesi

Araştırma ve  
Materyal  
Tezisi/Alak  
İnönü

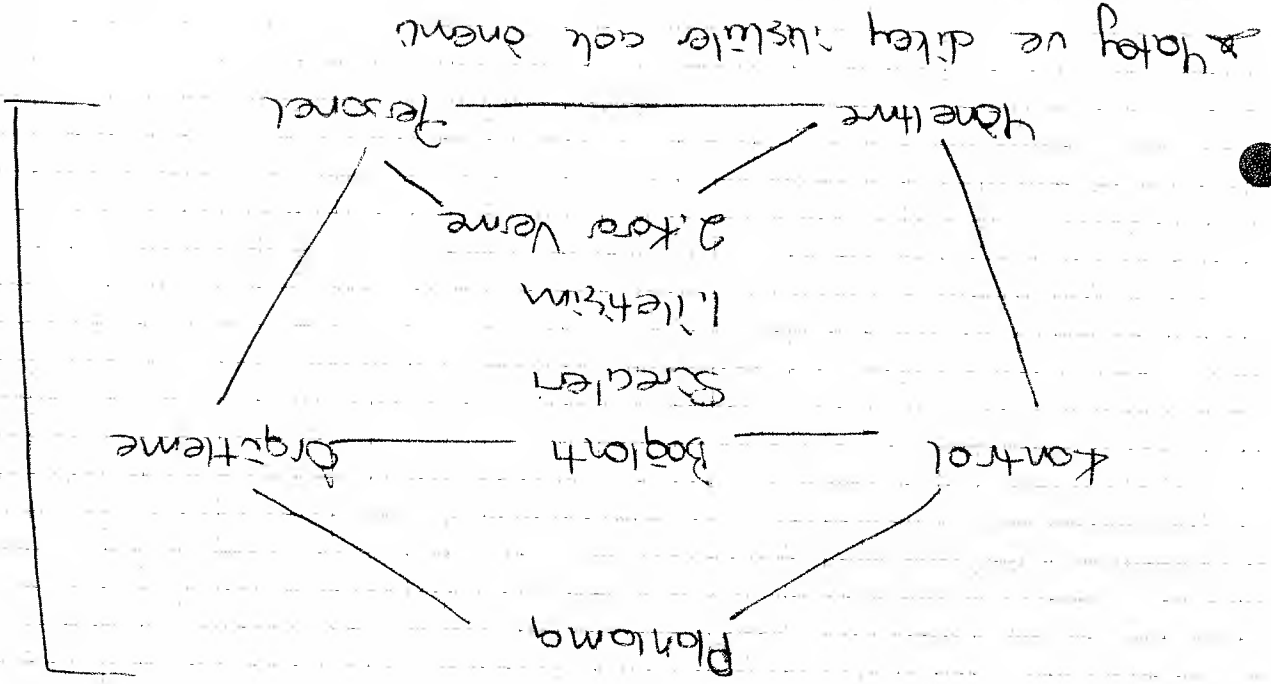


4 Mai ve thamer

\* Managementprozesse in

- Planung
- Organizing
- Staffing
- Directing
- Coordinating
- Reporting
- Budgeting

zu Managementprozessen  
verm. für selbste  
Kontrollmöglichkeit  
min. wird → max. durch



Tesebbün teknik yapısını oluşturan işletmede teknik açıdan performans ilistiri şöndür ki veya hedefler ise, zaman ve hareket

4.) Becke Standart

3.) Ideal verra Kraft Standort

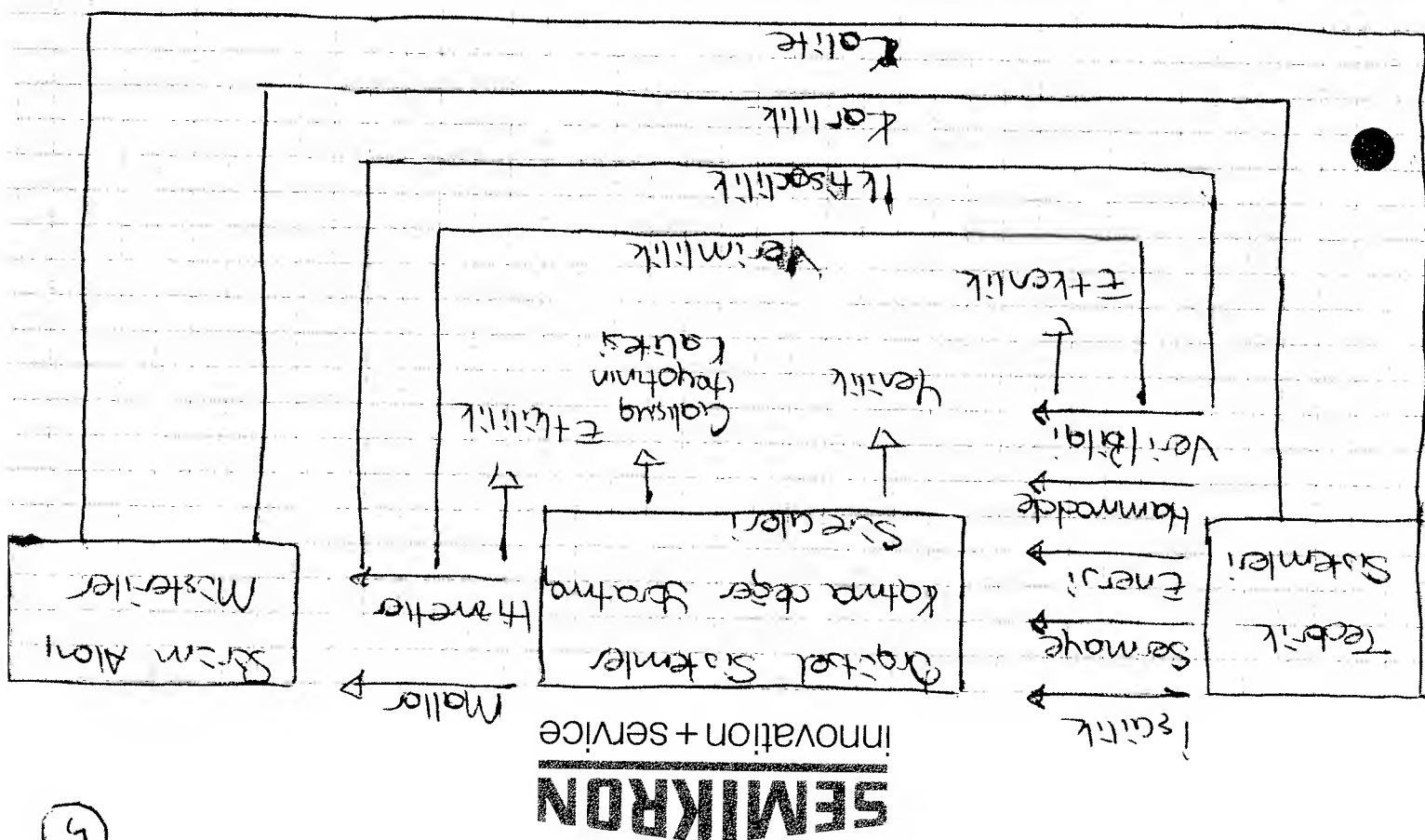
2. J. S. 1000

1.) Toim. Stordator

7/1/2015

olok onlathmidic

Performans : Bir teşebbüs amacına ulaştığı hedefe yönelik olarak ortaya verabildiği diğer bir ifadeyle yeni sosyopodülmün kalite ve miktar





\* Taylor → para bası, ücret  
↳ kalite önemli

\* İktsadilik: Satış hasılat ile bu satış hasılatının olumsuzuna bölünmüş

mal ve hizmetlerin maliyeti oranında ilgilidir.

$$= \frac{\text{Satış Hasılat}}{\text{Maliyetler}} > 1 \text{ veya}$$

$$= 1 + \frac{\text{Kar}}{\text{Maliyetler}}$$

İktsadiliğin en az 1 den büyük olması istenir, bu oranın 1

değerini almaz, satış hasılat ile maliyetlerin ezi olduğu bazarda noktasını ifade etmektedir.

İktsadilik 2 an ilerde değerlendirilir:

1.) Tüketimlik ilkesi

Enaktama: Githin maksimizasyon

Enaktama: Githin minimizasyon

2.) Talebe Dönüştür ilkesi

bu ilke, teşebbüs için toplumun gereksinimlerini karşılamada piyasasının isteklerini esas alarak gereksinimleri ifade eder.

\* Karlılık: belli bir dönemdeki cümlen karın, o dönemde işletmede kullandığı sermayeye oranı

$$\text{Mali Karlılık Oranı} = \frac{\text{Össermaye Karlılığı}}{\text{Kar Össermaye}}$$

$$\text{Toplam Sermaye Karlılığı} = \frac{\text{Ekonomik Karlılık}}{\text{Kar}} = \frac{\text{Toplam Sermaye}}{\text{Toplam Varlıklar}}$$

(Toplam Varlıklar)

$$E_{\text{Hizmet}} = \frac{\text{Gerçekleşen Döğer}}{\text{Planlanan Döğer}}$$

(çev)

veya etkin lisanslar kaldırıldığında olonaktı ideal potansiyeli

Ulaşılabacak bir ciktı hedefleri bir performans standardının basarılması

\* Etkinlik (Efficiency): Etkinlik ciktılarla ilgili bir kavramdır.

Tali Döğer

$$E_{\text{Hizmet}} = \frac{\text{Standart Döğer}}{\text{Tali Döğer}}$$

Kıyaslanabilirlik bulunabilir göstergeci.

Tali etkinlik durumunun belli tekniklerle sapmasını standart değeri

Bir girdi unsurunun, veya bir başka ifadeyle, üretim kaynağının

kullanıldığını anlatır.

İçerik, hammaddeler ve malzeme gibi kaynakların ne ölçüde etkin

\* Etkinlik (Efficiency): Doğru ciktıların üretimi için kullanılan

payına göre hesaplanır ya da net kar payıdır.

Sahs korullığı farklı bilmelerden hesaplanabilir. Örneğin oranın

$$E_{\text{Ekonomik}} = \frac{\text{Sahsler} \times \frac{\text{Toplam Vakitler}}{\text{Vakit Döner Hızı}}}{\text{Kar} \times \frac{\text{Sahsler}}{\text{Sahs Korullığı}}} \times 100$$

Ancak bu oran aslında ekonomik korullığın bir unsurdur.

Oran, örneğin konsolidasyon.

Korullık Sahs k boru (Cero) bilmeleriyle bulunabilir. Sahs korullığı

Innovation + service

SEMIRON

Ergebnis Effektivität = Erzielte Umsatzes, das man erreichen will  
(Organizational Effectiveness)

Effektivität: Ob man die Ziele erreicht!

1. Ob man die Ziele erreicht, die man erreichen will (Zielerreichung)

2. Wie (Kosten, Zeit, etc.) (Effizienz) (Effektivität) (Effektivität)

Effektivität (Effektivität)

3. Wie (Kosten, Zeit, etc.) (Effizienz) (Effektivität) (Effektivität)

## ● Verfahren (Productivity)

$$\text{Verfahren} = \frac{\text{Ergebnis}}{\text{Kosten}}$$

Verfahren: Wie man das Ergebnis erreicht

Ergebnis: Das, was man erreichen will

Verfahren: Wie man das Ergebnis erreicht

Ergebnis: Das, was man erreichen will

Verfahren: Wie man das Ergebnis erreicht

Ergebnis: Das, was man erreichen will

Verfahren: Wie man das Ergebnis erreicht

Ergebnis: Das, was man erreichen will

Verfahren: Wie man das Ergebnis erreicht

Ergebnis: Das, was man erreichen will

Verfahren: Wie man das Ergebnis erreicht

Ergebnis: Das, was man erreichen will

Veimilik  
Kismi  
Tapian

Veimilik Cesiteri

1. Kismi Veimilik

- isqac veimilik

$\frac{C_{itH} (miktor)}$

$\frac{isqac (sac, sac, miktor)}$

- sermaye veimilik

$\frac{C_{itH} (miktor)}$

$\frac{sermaye (miktor, miktor)}$

- hammade veimilik

$\frac{C_{itH} (miktor)}$

$\frac{hammade (miktor, miktor)}$

2. Tapian Faktor Veimilik (TFV)

$TFV = \frac{C_{itH}}$

$\frac{isqac + sermaye + hammade}$

$TFV = \frac{C_{itH}}$

$AL + BK + CH$

Gallima Gosarim Kaitesi Etkileyen Faktorlar

1.) Digeu ve isfiteri bi sacet odeme sistemi

2.) isqac ve isqac sagligi

3.) isqac ve kaitesi gelistirekline olonklorim saglamasi

4.) Kiderim ve getengete gac terf edebiline imkonlorim varligi

5.) Tapianal biterime

6.) Kurumsallaşma

7.) Gallima Saci

8.) Tapianal Sacimlik

Partners in Power

\* System → bərgət kəmərləndə tərək bə yəkləşim  
↳ modern yəkləşim bə ayt bəsləy

\* Taylor → is etdə və kəlmə yəkləşim  
Fəqə d uəbər → yəkləşim illərlər / bəndərlər

↑  
eləstirək  
mətləq "insan"

\* İnsan unvanın səyəl bəyət

● motivasiya

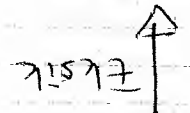
qrupa ayt olmaq

insan illərlər



İtm d ləşik, nem Xəo-k ləşik yəkləşimlər i sətəyil ləpə

qəyər



● Modern yəkləşim - isətləmə ləpə d qəyilə

- bəsləy

- isətləmə ayt bə "sistem"

\* Sistem, olərləndə ayt amaq yəkləşim bəllən qəyilə

eləstirəcləy bəllən d qəyilə

Sistem

Mətləq is Sistem

Mətləq is Sistem



(12)

İs Alusi: Girdinin işlevine göre sınıflandırılır. İnsan & makine etkileşiminde geçen süreç.

Görevin yapılması sırasında meydana gelen olaylardır. İnsan, sistem aracını ve girdinin birlikt etkileşiminden oluşmuş olay meydana gelir.

Girdi: İşin konusunun oluşturan nesnelerdir.

Bilgi / İnsan / Enformasyon / Teknoloji de girdi olabilir.

Girdiler, önceki süreç is oluşmuş hal/durum/bilgi

değiştirilene göre.

Enerji / Hammaddeler / Yarı mamul / Teknik resim / İş planı &

Girdiler.

Güç: İşin nesnelerinden dır.

İnsan ve enformasyon da güç olabilir.

Güçtür.

F. Güç - İşin konusunun

- İşin konusunun

- İşin konusunun

- İşin konusunun

- İşin konusunun

- İşin konusunun

- İşin konusunun

- İşin konusunun

- İşin konusunun

- İşin konusunun

- İşin konusunun

- İşin konusunun



3. Melkoit - fitness etuudet

- fitness etuudet korvaus

4. Ajoalustus

- ig on ajoalustus detsiin oteliker

- ajoalustus siddet

- es detsie ajoalustus

- isik gont, gont etuudet

- isik oteliker

- isik korvaus

- isik rangi ve reaktiiv gausung

3. Ajoalustus

- korvaus oteliker

- isik korvaus

\* Ergonomi: fitness etuudet korvaus isik etuudet  
inveleten bitum oteliker, isik isik oteliker

$Ergon + nomos = Ergonomi$   
(11)

Gaure korvaus

1. Fitness korvaus: isik, sea, ajoalustus, Melkoit

fitness, korvaus oteliker

2. Ajoalustus korvaus: mola oteliker, materiem

hast edine

3. Ajoalustus korvaus: isik etuudet, isik etuudet

isik etuudet, isik etuudet (korporaal)

(climate)



\* Lifetime Director : Shilpa Chakravorty has been working in the industry for over 20 years.

Personel Voneinander → insom. maliget unzureichend

gerine gethrilt. (Hinter, bündel...)

100-110 min  
100-110 min

21st 1910  
Sundown  
24th 1910

Handwritten: 4101041  
was 100

South

744

McNemar's test

Donors  
Sponsors  
Honorary

→ Ergonomi Disiplin arasi

2. il diritto di autismo

1. this is fine upon personal judgement

2. Inborn the Uymu

3. Geur bewilligen de tekent

2. Is oxygenation and deoxygenation

1. Haluska ya in ve uthin ocala min ordah ve de kalenay

T. 1311 Inconsp. Ulymus

Ergonomics